

На правах рукописи



**ЯКОВЛЕВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА**

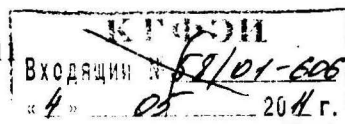
**ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ НА  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,  
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)  
08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Королев – 201



0- 794865

На правах рукописи

**ЯКОВЛЕВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА**

**ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ НА  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,  
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)  
08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807393

Королев – 2011



Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономики» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области «Королевский институт управления, экономики и социологии».

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, профессор  
**Горемыкин Виктор Андреевич**

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор  
**Грибов Владимир Дмитриевич**

доктор экономических наук, профессор  
**Чернецов Сергей Александрович**

**Ведущая организация: Государственный университет управления**

Защита состоится «16» мая 2011 года в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Д 800.030.01 в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Московской области «Королевский институт управления, экономики и социологии» по адресу: 141070, Московская область, г. Королев, ул. Гагарина, д. 42, 2 этаж, ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области «Королевский институт управления, экономики и социологии», с авторефератом – на официальном сайте института: [www.kimes.ru](http://www.kimes.ru).

Автореферат размещен на сайте КИУЭС «15» апреля 2011 г.

Автореферат разослан «15» апреля 2011 г.

**Ученый секретарь**  
диссертационного совета Д 800.030.01,  
к.э.н., доцент



**С.В. Соколов**



## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** В современных экономических условиях промышленные предприятия должны решать стратегические проблемы, которые затрагивают многие сферы их деятельности. Финансово-экономическая сфера является одной из приоритетных областей стратегического управления, т.к. эффективное функционирование предприятия в стратегическом периоде, реализация его миссии и достижение поставленных целей в значительной степени определяются уровнем его стратегического управления финансово-экономической деятельностью. В условиях открывающихся возможностей для развития и в то же самое время наличия существенных рисков, деятельность промышленных предприятий должна быть прозрачной и прогнозируемой, что обеспечивается разработкой эффективной финансово-экономической стратегии. На современном этапе учеными сделан немалый вклад в изучение вопросов формирования и реализации стратегии развития на промышленных предприятиях, однако, на наш взгляд, вопросам разработки инструментов внутрифирменного планирования, таким как комплексные методики и модели формирования финансово-экономической стратегии и политики уделяется недостаточное внимание.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью систематизации и обобщения накопленных теоретических знаний и практических методов формирования финансово-экономической стратегии на промышленных предприятиях, а также разработки таких подходов к формированию финансово-экономической стратегии, которые позволяют представить процесс стратегического планирования как взаимосвязанную цепочку причинно-следственных связей в финансово-экономической деятельности.

**Степень разработанности проблемы.** Различным аспектам проблемы стратегического менеджмента посвящено много работ зарубежных и



отечественных авторов. Аспектам теоретического и методологического стратегического планирования в течение последних 40 лет было посвящены специальные исследования и монографии: И.Ансоффа, А. Гершуна, В.А.Горемыкина, М. Горского, В.Д. Грибова, И. Б. Гуркова, Ж. Ламбена, М. Мескона, А. Стрикленда, А. Томпсона, К. Фляйшера, Ф. Хедоури, П. М. Сенге, А. Клейнера и др.

Вопросам финансово-экономических отношений и проблемам финансового менеджмента посвящены работы: М.И. Баканова, И.Т. Балабанова, С.Б. Барнгольца, В.Г. Белолипецкого, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, А.Г. Грязновой, Л.В. Донцовой, В.М. Едренова, О.В. Ефимовой, А.П. Ковалева, Л.Н. М.В. Лычагина, Т.Ю. Мазуриной, Л.Г. Родионовой, В.М.Скамай, Е.С. Стояновой, И.П. Хоминич, С.А.Чернецова, А.Д. Шеремет, и др. Зарубежные ученые, чьи работы посвящены вопросам финансового менеджмента: Э. Альтман, У. Баффетт, Л.А. Бернстайн, М. Бертонеш, Р.Брейли, Ю.Бригхем, Р.Дамари, Дж.К. Ван Хорн, Б.Коласс, С. Майерс, Р.Найт, Б.Нил, Р.Пайк, К. Паррамоу, П.Самуэльсон, и др.

В этих работах достаточно подробно рассматривается методика формирования и реализации корпоративной стратегии, стратегии маркетинга, инновационной стратегии, теоретические основы организации финансово-экономического управления на промышленных предприятиях. В то же время вопросам разработки финансово-экономической стратегии исследователями уделяется на современном этапе недостаточное внимание.

Область исследования соответствует следующим пунктам Паспорта специальностей ВАК РФ: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)» – п. 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»; 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» – п. 3.27. «Финансовая стратегия корпораций».

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования состоит в разработке теоретических положений, методической базы и практического инструментария формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях. Поставленная цель исследования потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- уточнить экономическую сущность и понятие финансово-экономической стратегии и политики предприятия;
- разработать классификацию финансово-экономических политик с учетом основных направлений стратегического финансово-экономического развития промышленных предприятий;
- исследовать и систематизировать методические основы, которые могут быть положены в основу создания более совершенной методики разработки финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях;
- выявить и предложить модели, методы и источники информации как механизмы разработки финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях;
- разработать комплексную методику формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях;
- разработать блок-схему стратегического планирования на промышленных предприятиях;
- предложить методику оценки уровня стратегического мышления менеджмента предприятий, которая позволит дифференцированно подходить к использованию инструментов внутрифирменного стратегического планирования на промышленных предприятиях;
- разработать инструментарий стратегического планирования на промышленных предприятиях на основе процессного подхода;

представленный в виде графической модели, отражающей причинно-следственные связи в системе управления;

- разработать финансово-экономическую модель стратегического развития промышленных предприятий;
- провести на примере предприятий электротехнической отрасли промышленности экономическое обоснование необходимости разработки и реализации финансово-экономической стратегии.

**Объектом исследования** выступают предприятия электротехнической отрасли промышленности.

**Предметом исследования** является система организационно-экономических отношений, связанных с разработкой финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях в условиях динамичного изменения внешней среды.

**Теоретической и методологической основой исследования** диссертационной работы явились труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления финансово-экономической деятельностью предприятий, а также материалы и рекомендации научно-практических конференций и семинаров.

В процессе исследования были использованы следующие основные методы и концептуальные модели: системный метод, изучение документов, анкетирование, анализ открытых источников, метод экспертных оценок, SWOT-анализ, SNW-анализ, сценарный анализ, анализ финансовых коэффициентов, интегральный анализ по модели DuPont, модель денежного потока для собственного капитала, модели прогнозирования банкротства, дерево целей. В процессе работы применялись также приемы абстрактно-логического, сравнительного и экономического анализа, синтеза, моделирования, методы качественной обработки эмпирических данных, такие как классификация и дифференциация на основе заданных критериев, методы экстраполяции и графической интерпретации.

**Информационная база исследования.** В исследовании использовалась как внутренняя информация исследуемых предприятий, так и внешняя: маркетинговые исследования рынка электротехнической продукции, исследования внешней и внутренней финансово-экономической среды, различная финансовая документация (учетная политика, кредитная политика и пр.). Базой оценки текущего финансово-экономического положения предприятий выступила их финансовая отчетность, как система показателей об имущественном положении, а также финансово-экономических результатах их деятельности.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что на основе изученной теории и практики внутрифирменного планирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях сформулированы следующие научные результаты.

Наиболее существенными положениями, определяющими новизну и являющиеся предметом защиты по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)», выступают следующие:

- введено в научный оборот понятие «уровня стратегического мышления» и предложена методика его оценки, которая позволяет дифференцированно подходить к использованию инструментов внутрифирменного стратегического планирования на промышленных предприятиях;
- предложена блок-схема, отражающая процесс стратегического планирования на промышленных предприятиях;
- разработан инструментарий стратегического планирования на промышленных предприятиях на основе процессного подхода, представленный в виде графической модели, отражающей причинно-следственные связи в системе управления.

Положениями, определяющими также новизну и являющиеся предметом защиты по специальности 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит», выступают:

- уточнены понятия «финансово-экономическая стратегия» и «финансово-экономическая политика» предприятия, разработана и предложена классификация финансово-экономических политик с учетом основных направлений стратегического финансово-экономического развития промышленных предприятий;
- разработана комплексная методика формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях, содержащая подробную детализацию и описание этапов работ, с отражением применяемых на каждом этапе моделей и методов, источников информации, видов работ, ожидаемых результатов и методического инструментария расчета различных финансовых показателей; разработана блок-схема формирования финансово-экономической стратегии на промышленных предприятиях;
- разработана финансово-экономическая модель стратегического развития промышленных предприятий и реализации стратегии на основе формулы DuPont, дополненной автором коэффициентами текущей ликвидности, финансовой независимости, покрытия имущества собственным капиталом, показателями, характеризующими структуру активов и заемного капитала предприятия.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в разработке на основе проведенных исследований комплексной методики формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях. Сформулированные методические основы разработки финансово-экономической стратегии и политики предприятий могут быть использованы предприятиями любой формы собственности.

Предложенная методика оценки уровня стратегического мышления менеджмента предприятия может быть использована для повышения стратегической ориентации персонала, привлечения на предприятие специалистов с развитым стратегическим мышлением и формирования сильной корпоративной культуры.

Разработанный процессный подход к стратегическому планированию на промышленных предприятиях можно применять в различных сферах деятельности промышленных предприятий (маркетинг, логистика, управление персоналом и др.). Он позволяет комплексно описывать функциональные стратегии предприятий и формировать регламенты описываемых бизнес-процессов с привязкой к процессам документов движения, информационных и материальных потоков, ответственных лиц. Это дает возможность не только максимально стандартизировать процессы стратегического планирования на промышленных предприятиях, но и установить контрольные точки, на которые необходимо обратить особое внимание при управлении их стратегической деятельностью.

Предложенная графическая модель разработки финансово-экономической стратегии и политики, а также финансово-экономическая модель стратегического развития промышленных предприятий могут быть взяты за основу при разработке соответствующего программного продукта, поскольку графическая модель позволяет увидеть весь процесс формирования финансово-экономической стратегии и политики предприятия целиком – взаимосвязь процессов, механизмов, управляющих систем, а также информационных и материальных потоков, а финансово-экономическая модель – прогнозировать основные финансовые показатели и формализовать финансово-экономическую стратегию, привязав ее к целевой стоимости предприятия.

Разработанные практические рекомендации могут быть использованы руководителями и специалистами предприятий при подготовке и принятии решений в сфере стратегического и текущего управления финансами.

Материалы диссертации могут быть использованы для подготовки и переподготовки руководящих специалистов на промышленных предприятиях, а также для преподавания в высших учебных заведениях курсов менеджмента, финансов, экономики предприятия, стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации докладывались автором на научных конференциях Королевского института управления, экономики и социологии в 2007, 2008, 2009 гг.

Разработанные методологические положения и рекомендации по разработке финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях нашли практическое применение на предприятиях, работающих на рынке электротехнического оборудования: ЗАО «ЗЭТО» (Завод электротехнического оборудования г. Великие Луки), ООО «Энергоцентр 2000» (г. Москва), ООО «Спектр-Гарант» (г. Королев М.О.), что подтверждено соответствующими актами и справками о внедрении.

**Публикации по теме исследования.** Основные положения диссертации опубликованы в 12 научных статьях и монографии общим объемом 27,83 п.л. (авт. 27,83 п.л.) из них три – в изданиях из перечня, рекомендованного ВАК РФ.

**Структура и объем работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 199 источников. Работа изложена на 191 странице, содержит 32 таблицы, 19 рисунков и 17 приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается степень разработанности научной проблемы, формулируются цели и задачи, определяется предмет и объект исследования, излагаются основные положения, выносимые на защиту, элементы научной новизны, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления на промышленных предприятиях» рассмотрены основные теории и модели стратегического управления предприятием, представлена блок-схема

стратегического планирования на промышленных предприятиях, подходы в исследовании и формировании финансово-экономической стратегии, уточнено понятие финансово-экономической стратегии и политики предприятия, определены сущность, виды, элементы и содержание финансово-экономической стратегии и политики.

Во второй главе «Методологические основы разработки финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях» приведен анализ методов и моделей, используемых при разработке финансово-экономической стратегии и политики, представлена методика стратегического анализа финансово-экономической позиции предприятий, усовершенствованная методика разработки финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях.

В третьей главе «Разработка методического аппарата формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях» представлен инструментарий стратегического планирования на основе процессного подхода, графическая модель формирования финансово-экономической стратегии и политики, финансово-экономическая модель стратегического развития предприятий, приведено экономическое обоснование необходимости разработки финансово-экономической стратегии на примере предприятий электротехнической отрасли промышленности.

В заключение диссертационного исследования сформулированы основные теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации, являющиеся результатом исследования.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Основные положения и результаты комплексного исследования, посвященного проблеме разработки теоретических положений, методической базы и практического инструментария формирования финансово-



экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях, согласно изложенным выше элементам новизны, состоят в следующем.

1. Для оценки уровня стратегического мышления менеджмента предприятия нами предлагается использовать специальный вопросник, который изначально разрабатывался для оценки национальной культуры в методологии Г. Хофштеде, в дальнейшем его стали применять для характеристики культуры корпорации или отдельного менеджера.

С целью оценки стратегического мышления менеджмента предприятия анализируются следующие показатели: избегание неопределенности, соревновательность, «стратегическая» ориентация, дистанция власти, индивидуализм. Чтобы правильно интерпретировать результаты исследования с помощью теста Г. Хофштеде, необходимо рассчитать уровень каждого из пяти показателей и сравнить их между собой. Чем больший разброс будет наблюдаться между показателями, тем в большей степени отклонения между полярными характеристиками менеджмента предприятия.

Тест позволит определить: нужно ли разрабатывать долгосрочный стратегический план с четкой привязкой к бюджету или же необходимо ограничиться набором определенных правил и приемов; необходимо ли привлекать к разработке стратегии рядовых сотрудников предприятия или же стратегия должна разрабатываться на самом верхнем уровне и спускаться вниз как обязательная директива; как оптимально организовать процедуру разработки и реализации стратегии; приемлем ли для менеджмента предприятия высокий уровень риска или же они предпочтут менее рискованную стратегию и т.д.

2. Стратегическое планирование является необходимым условием успешного развития промышленных предприятий в долгосрочной перспективе. Это трудоемкий и сложный процесс, требующий творческого подхода. Автором разработана блок-схема, отражающая весь процесс стратегического планирования на промышленных предприятиях (рис.1).

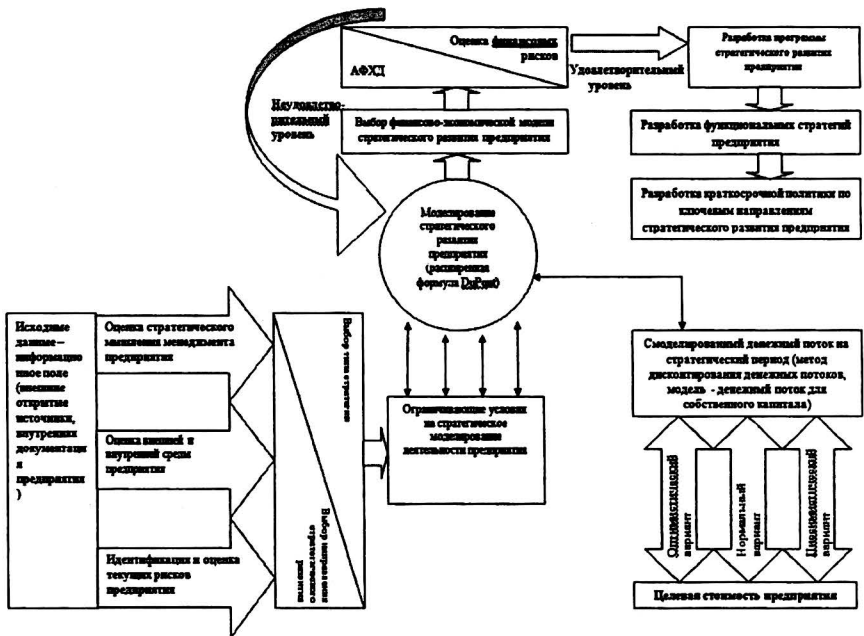


Рисунок 1 - Блок-схема стратегического планирования на промышленных предприятиях

Одним из важных этапов процесса стратегического планирования на промышленных предприятиях, по мнению автора, является этап оценки уровня стратегического мышления менеджмента. Еще одним важным элементом предлагаемой автором блок-схемы является целевая стоимость предприятия. Стратегическое внутрифирменное планирование подразумевает постановку и достижение определенных целей. Такая постановка целей позволяет повысить эффективность всей хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе путем мобилизации ресурсов предприятия на всех направлениях. Автор считает, что наиболее обоснованной главной целью функционирования промышленного предприятия является цель повышения благосостояния его акционеров посредством максимизации рыночной стоимости бизнеса (предприятия). Данная цель позволяет учитывать интересы всех субъектов экономических отношений деятельности предприятия: собственников,

менеджмента, работников и государства, поскольку повышение рыночной стоимости предприятия влечет увеличение доходов собственников, а также заработной платы рабочих, вознаграждений менеджеров и увеличение налоговых поступлений в бюджет государства; показатель рыночной стоимости предприятия обладает практически безграничным потенциалом роста, поскольку помимо экономических факторов, зависит от имиджа, репутации, корпоративной культуры, организационной структуры управления и т.п. Динамика рыночной стоимости предприятия позволяет оценить эффективность работы менеджмента, принимаемых ими управленческих решений, отражает эффективность использования всего капитала предприятия. Именно по этим причинам автор предлагает рассматривать стоимость предприятия как главный оценочный показатель эффективности разработанной им стратегии.

3. Деятельность любого предприятия – это выполнение бизнес-процессов. Задачи повышения эффективности бизнеса и дальнейшего его развития определяют требования к инструментам стратегического управления на промышленных предприятиях. В настоящее время среди руководителей и собственников предприятий наблюдается рост интереса к процессному подходу в управлении предприятиями, как способу повышения эффективности деятельности и прозрачности бизнеса. Процессный подход можно применять к различным сферам управления промышленными предприятиями. Стратегическое планирование – одна из ключевых функций, которая нуждается в комплексном управленческом подходе.

Стратегическое планирование на промышленных предприятиях на основе процессного подхода предусматривает: описание всех бизнес-процессов, выделение управляющих систем, сопровождающих данные бизнес-процессы, формирование на всех уровнях управления информационных и материальных потоков, выбор используемых моделей и методов анализа и синтеза информации, определение источников информации, назначение ответственных лица за каждый бизнес-процесс стратегического планирования на предприятии.

Данный подход позволяет повысить прозрачность и качество стратегического планирования на предприятии, исключить дублирование функций, операций (что позволяет повысить производительность труда), привлекать рядовой персонал к процессу стратегического планирования, тем самым повышая его мотивацию к исполнению стратегии, анализировать «узкие места», стандартизировать и, как следствие, повышать управляемость процесса внутрифирменного стратегического планирования, распространять опыт внутри предприятия и в его филиалах, сравнивать себя с конкурентами, оценивать работу высшего менеджмента предприятия.

Процессный подход к стратегическому планированию может быть выражен в графической форме. В данной исследовательской работе мы применили этот инструментарий к формализации методики разработки финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях. Предложенная нами схема представляет собой графическую модель бизнес-процессов, которые интегрируются в единую цепочку причинно-следственных связей потоков работ, которые входят в состав процесса разработки финансово-экономической стратегии и политики предприятия. Предложенная модель позволяет увидеть весь процесс формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях целиком – взаимосвязь процессов, механизмов, управляющих систем и информационных (или материальных) потоков, функциональные особенности процесса. Разработанная автором модель представлена в приложении 2 диссертации и содержит схемы различного уровня. Модель первого уровня (основные этапы разработки финансово-экономической стратегии) представлена на рис.2.

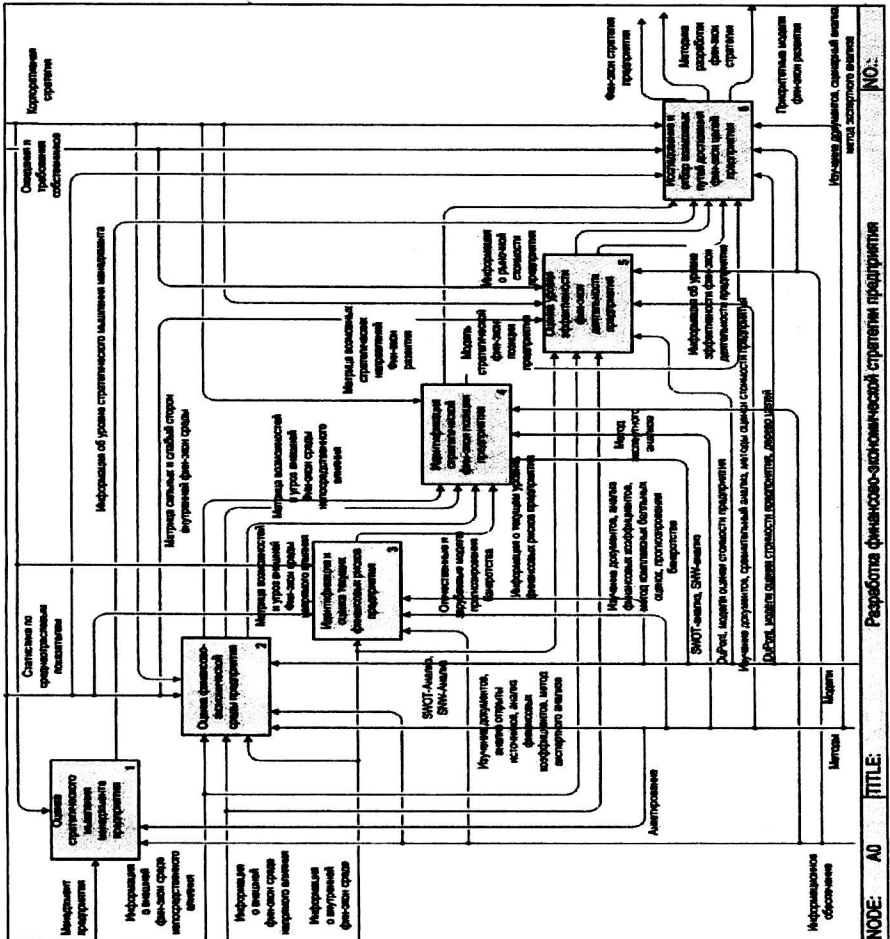


Рисунок 2 - Графическая модель разработки финансово-экономической стратегии на промышленных предприятиях

4. Несмотря на повышенное внимание, уделяемое исследователями вопросам стратегического управления, в современной российской литературе не существует единого экономического определения финансово-экономической стратегии и политики. Финансово-экономическая стратегия включает в себя методы и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Цели финансово-

экономической стратегии должны соответствовать миссии общей стратегии развития предприятия и направляться на максимизацию его прибыли и рыночной стоимости. Таким образом, финансово-экономическая стратегия представляет собой определение долгосрочных целей финансово-экономической деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения.

Понятие «финансово-экономическая политика» рассматривается учеными-экономистами в двух аспектах: как деятельность государственных органов, направленная на выполнение государством своих функций посредством финансовых отношений; как целенаправленная деятельность предприятий по достижению установленных финансово-экономических целей.

Финансово-экономическая стратегия предприятия должна отражать его желаемую финансово-экономическую позицию в стратегическом периоде, которая определяется на основе анализа перспектив предприятия, его внутренней и внешней среды. Краткосрочные решения в рамках финансово-экономической политики должны определяться долгосрочными целями и служить их реализации. Финансово-экономическая стратегия должна обеспечить достижение корпоративной стратегии и глобальных экономических целей предприятия с помощью разработки эффективной финансово-экономической политики по ключевым направлениям финансово-экономической деятельности. Автор понимает финансово-экономическую политику как составную часть и форму реализации финансово-экономической стратегии, а финансово-экономическую стратегию как область экономики предприятия, отражающую общую корпоративную стратегию. Финансово-экономическая стратегия аккумулирует в себя все наиболее существенные экономические процессы деятельности предприятия. Следовательно, финансово-экономическая стратегия предприятия – это генеральный план экономического развития предприятия с учетом его смоделированной

финансово-экономической позиции на стратегический период и общей корпоративной стратегией.

Финансово-экономическую политику предприятия можно определить как совокупность правил, принципов и регламентов, направленных на достижение стратегических финансово-экономических целей предприятия, охватывающих существенные направления его финансово-экономической деятельности.

На основе проведенных исследований автор предлагает следующую классификацию финансово-экономических политик в разрезе основных направлений стратегического финансово-экономического развития промышленных предприятий (рис.3).

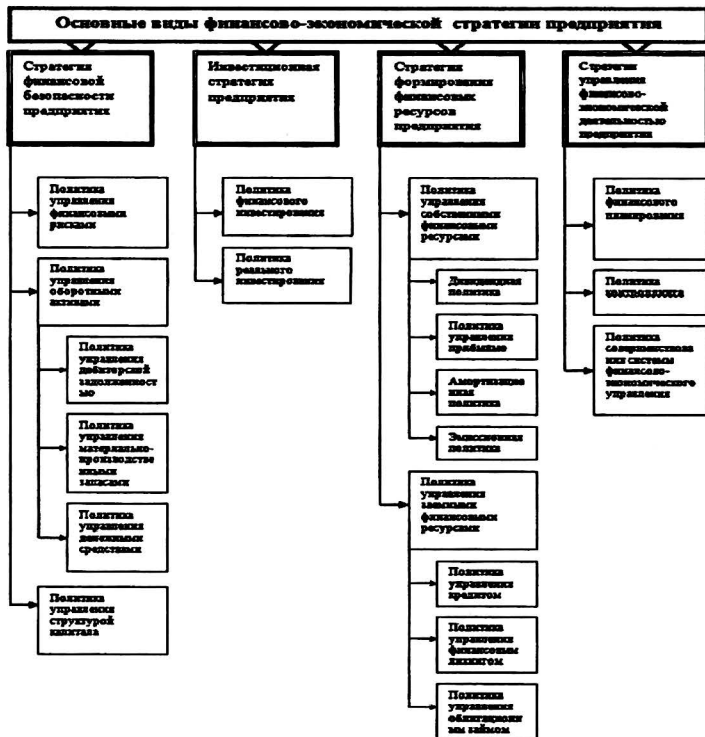


Рисунок 3 - Система видов финансово-экономических политик в разрезе основных направлений стратегического финансово-экономического развития промышленных предприятий

5. Предлагаемая комплексная методика разработки финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях базируется на предложенной автором классификации финансовых политик с учетом основных направлений финансово-экономического развития промышленных предприятий. Методика отличается от уже существующих методик тем, что рассматривает разработку финансово-экономической стратегии и политики как процесс последовательных и взаимосвязанных этапов, подэтапов и видов работ, включающий используемые методы, модели и источники информации и предусматривающий оценку ожидаемых результатов. Кроме этого методика представлена в удобной табличной форме и содержит методический инструментальный расчет различных финансовых показателей (дис., табл.11-18). Фрагмент предлагаемой методики представлен на рис.4.

Этап исследования	Модели, методы и информационное обеспечение	Вид работ	Ожидаемый результат
<b>I. Оценка стратегического мышления менеджмента предприятия.</b>			
1. Формирование групп анкетированных.	Методы: Экспертного анализа. Источники: Менеджмент и собственники предприятия.	1.Предварительный отбор испытуемых в группу анкетированных. 2. Согласование и сбалансирование состава групп. 3. Утверждение состава групп для проведения анкетирования.	Сформирована группа менеджеров и собственников предприятия для проведения анкетирования.
2. Проведение анкетирования.	Методы: Изучение документов, анкетирование. Источники: Тест Г. Хоффмана.	1.Проведение инструктажа перед анкетированием. 2. Заполнение теста анкетированным. 3. Передача заполненных тестов в обработку.	Успешное проведение анкетирования.
3. Анализ результатов анкетирования.	Методы: Изучение документов, метод экспертного анализа. Источники: Тест Г. Хоффмана.	1.Обработка тестов и подсчет результатов. 2. Интерпретация результатов анкетирования. 3. Подготовка выводов об уровне стратегического мышления менеджмента и собственников предприятия.	Получены ответы на вопрос: кто и как принимает стратегические решения? Как осуществляются стратегические действия?
<b>II. Оценка финансово-экономической среды предприятия.</b>			
1. Оценка внешней финансово-экономической среды предприятия.	Модели: SWOT-анализ. Методы: Анализ открытых источников, метод экспертного анализа. Источники: Интернет, специализированные издания.	1. Оценка финансово-экономической среды непрямого влияния на стратегию финансовой безопасности. 1.1. Оценка внешней финансово-экономической среды непрямого влияния на стратегию финансовой безопасности по критерию «Уровень платежеспособности». 1.2. Оценка внешней финансово-экономической среды непрямого влияния на стратегию финансовой безопасности по критерию «Уровень платежеспособности».	Оценено воздействие внешней финансово-экономической среды непрямого влияния на финансово-экономическую среду предприятия.

Рисунок 4 – Методика разработки финансово-экономической стратегии на промышленных предприятиях



Для оценки экономической эффективности разработки финансово-экономической стратегии на промышленных предприятиях предлагается использовать следующие основные показатели в динамике: ЧП (чистая прибыль); Чистая маржа (рентабельность продаж); Оборачиваемость активов; ROA (рентабельность активов); ROE (рентабельность собственного капитала); Коэффициент выплаты дивидендов; Рыночная стоимость предприятия (в абсолютных или относительных величинах считается как прирост стоимости предприятия на конец стратегического периода, прогнозируемый с учетом разработки и исполнения финансово-экономической стратегии относительно стоимости предприятия на конец стратегического периода, прогнозируемой без учета разработки и исполнения финансово-экономической стратегии).

6. С целью моделирования финансово-экономической деятельности промышленных предприятий на стратегический период и «оцифрования» финансово-экономической стратегии автор предлагает использовать расширенную формулу DuPont, в которую дополнительно включаются коэффициенты, являющиеся, на взгляд автора, контрольными точками при моделировании финансово-экономической деятельности и слагаемые которых формируют денежный поток предприятия: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент, характеризующий структуру активов и структуру заемного капитала, коэффициент, характеризующий степень покрытия имущества предприятия собственным капиталом и модифицированный коэффициент финансовой независимости:

$$ROE = \frac{ЧП}{B} \times \frac{B}{A} \times \frac{A}{СК} \times \frac{ОА}{КЗК} \times \frac{ВОА}{ОА} \times \frac{КЗК}{ДЗК} \times \frac{СК}{ВОА} \times \frac{ДЗК}{СК} \quad (1)$$

Где: ЧП – чистая прибыль; В – выручка; А – активы; СК – собственный капитал; ОА – оборотные активы; ВОА – внеоборотные активы; КЗК – краткосрочный заемный капитал; ДЗК – долгосрочный заемный капитал.

Показатель текущей ликвидности (ОА/КЗК) включен в данную формулу по причине необходимости нахождения баланса между такими важнейшими категориями как рентабельность и ликвидность.

Показатель, характеризующий структуру активов предприятия (ВОА/ОА) отражает финансовую политику предприятия в отношении формирования финансовых ресурсов и необходим для дальнейшего моделирования денежного потока при оценке стоимости предприятия.

Показатель, характеризующий структуру заемного капитала (КЗК/ДЗК), показывает соотношение краткосрочной и долгосрочной задолженности предприятия. Является индикатором возможного финансового кризиса. Показатель необходим для дальнейшего моделирования денежного потока при оценке стоимости предприятия.

Коэффициент покрытия имущества собственным капиталом (СК/ВОА) отражает достаточность собственного капитала для финансирования внеоборотных активов.

Модифицированный коэффициент финансовой независимости (капитализации) (ДЗК/СК) показывает, сколько долгосрочных заемных средств предприятие привлекло на 1 рубль вложенных в активы собственных средств. Указанный коэффициент является индикатором возможного финансового кризиса.

Таким образом, новая, расширенная формула DuPont позволяет не только смоделировать финансово-экономическую деятельность и сбалансировать показатели внутри этой модели, но и оперативно контролировать изменение важнейших финансовых показателей деятельности предприятия при «оцифровании» финансово-экономической стратегии.

Учет фактора устойчивого роста при моделировании финансово-экономической деятельности предприятия на стратегический период является, по мнению автора, обязательным, поскольку потребность в долгосрочном и среднесрочном финансировании предприятия определяется факторами его

устойчивого роста. Движущие силы устойчивого роста предприятия определяются движущими факторами ROE и стратегией относительно выплаты дивидендов. Поэтому предлагается расширенную формулу DuPont модифицировать с учетом расчета коэффициента устойчивого роста:

$$КУР = \frac{ЧП}{B} \times \frac{B}{A} \times \frac{A}{СК} \times \frac{ОА}{КЗК} \times \frac{ВОА}{ОА} \times \frac{КЗК}{ДЗК} \times \frac{СК}{ВОА} \times \frac{ДЗК}{СК} \times \left(1 - \frac{Д}{ЧП}\right) \quad (2)$$

Где: КУР – коэффициент устойчивого роста; Д – дивиденды.

Коэффициент устойчивого роста показывает, с какой скоростью предприятие может расти, не прибегая к дополнительному финансированию. Однако важно отметить, что динамика устойчивого роста предприятия может не соответствовать его фактическому росту. В этом случае у предприятия возникает недостаток капиталовложений и оно будет нуждаться в дополнительном финансировании. Чтобы определить потребность в дополнительном финансировании, предлагается преобразовать формулу (2):

$$ПДФ = \left( \left( \frac{Втг}{Впг} - 1 \right) - \frac{ЧП}{B} \times \frac{B}{A} \times \frac{A}{СК} \times \frac{ОА}{КЗК} \times \frac{ВОА}{ОА} \times \frac{КЗК}{ДЗК} \times \frac{СК}{ВОА} \times \frac{ДЗК}{СК} \times \left(1 - \frac{Д}{ЧП}\right) \right) \times A \quad (3)$$

Где: ПДФ – потребность в дополнительном финансировании; Втг – выручка текущего года; Впг – выручка предыдущего года.

Данную финансово-экономическую модель можно использовать для моделирования стратегического финансово-экономического развития предприятия, для оценки факторов, отражающих эффективность финансово-экономической деятельности предприятия и их влияния на его устойчивое развитие. Модель позволяет также определить потребность в дополнительном финансировании и найти резерв для ее устранения.

Формирование ограничивающих условий на финансово-экономическую стратегию осуществляется на основе смоделированной матрицы и модели финансово-экономического развития предприятия. Первоначально, с помощью модели финансово-экономического развития предприятия происходит выбор

доминантной сферы его финансово-экономического развития, находящей свое выражение в одной из финансово-экономических подстратегий. На основе этой информации задаются ограничивающие условия на изменение основных финансовых показателей, входящих в формулу DuPont (табл.1).

Таблица 1 - Карта ограничивающих условий финансово-экономической стратегии

	ROE	Финансовый леверидж	Кд.в.	Rnp.	ОБА
Стратегия финансовой безопасности	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \text{optim})$	$\downarrow (0+\tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$
Инвестиционная стратегия	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \text{optim})$	$\downarrow (0+\tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$
Стратегия формирования финансовых ресурсов	$\uparrow (\geq \tau_3)$	optim	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$
Стратегия управления финансово-экономической деятельностью	$\uparrow (\geq \tau_3)$	optim	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$	$\uparrow (\geq \tau_3)$

Где « $\tau_3$ » - текущее значение показателя; «optim» - оптимальное значение показателя финансового левериджа (при котором ROE имеет наибольшую величину).

Матрица финансово-экономического развития предприятия накладывает дополнительные ограничения на финансовые показатели, которые основываются на индивидуальных специфических параметрах внешней и внутренней среды каждого предприятия. Обоснование выбора ограничивающих условий обусловлено экономической сущностью финансовых показателей, включенных в формулу DuPont, а также сущностными характеристиками принятой в компании финансово-экономической стратегии.

Существует тесная взаимосвязь между расширенной формулой DuPont и стоимостью предприятия: на изменение стоимости предприятия влияет изменение абсолютной величины чистой прибыли, долгосрочной и краткосрочной кредиторской задолженности, оборотного капитала и внеоборотных активов. Соотношение краткосрочного и долгосрочного заемного капитала, оборотных и внеоборотных активов, и, соответственного,

размера амортизационных отчислений – это вопрос внутренней финансовой политики предприятия.

Таким образом, мы предлагаем следующую систему уравнений финансово-экономической модели стратегического развития промышленных предприятий:

$$СК = \sum \frac{CF_i}{(1+r)^i} + \frac{CF_{pp}(1+\lambda)}{r-\lambda}$$

$$CF_i = ЧП + Ам - \Delta(OA - KЗК) - \Delta BOA + \Delta ДЗК$$

$$ПДФ = \left( \left( \frac{Bm_2}{Bn_2} - 1 \right) - \frac{ЧП}{B} \times \frac{B}{A} \times \frac{A}{СК} \times \frac{OA}{KЗК} \times \frac{BOA}{OA} \times \frac{KЗК}{ДЗК} \times \frac{СК}{BOA} \times \frac{ДЗК}{СК} \times \left( 1 - \frac{Д}{ЧП} \right) \right) \times A$$

Модель включает в себя формулу расчета стоимости предприятия, формулу расчета денежного потока и расширенную формулу DuPont, трансформированную с целью включения в финансово-экономическую модель дополнительных параметров: коэффициента устойчивого роста и показателя, отражающего потребность в дополнительном финансировании.

Предложенная финансово-экономическая модель стратегического развития предприятия в купе с картой ограничивающих условий является конечной моделью формирования финансово-экономической стратегии предприятия в ее цифровом представлении. Данная модель построена на основе оценки стоимости предприятия с использованием метода дисконтирования денежных потоков. Это позволяет обеспечить сопоставимость оценок на различных временных интервалах, нивелировать действие внешних факторов на стоимость предприятия, особенно если предприятие публичное. Известно, что стоимость публичного предприятия оценивается стоимостью его акций на рынке ценных бумаг. Однако эта стоимость не подходит для целей разработки финансово-экономической стратегии, поскольку на рыночную стоимость акций значительное влияние оказывает динамика внешней среды воздействия, репутация предприятия, имидж, т.е. его стоимость может значительно

колебаться в различные временные промежутки, что затрудняет включение показателя стоимости предприятия в главную финансово-экономическую цель при разработке финансово-экономической стратегии. Таким образом, именно метод дисконтированных денежных потоков в рамках доходного подхода к оценке предприятия (бизнеса) по нашему мнению является наиболее подходящим для целей разработки финансово-экономической стратегии.

Апробирование методики разработки финансово-экономической стратегии на промышленных предприятиях проведено на примере предприятий электротехнической отрасли. Экономически обоснована необходимость разработки финансово-экономической стратегии. Определены направления развития исследуемых предприятий, пути их реализации и разработаны рекомендации по формированию финансово-экономических стратегий. Смоделировано стратегическое финансово-экономическое развитие с учетом рекомендаций по формированию финансово-экономических стратегий с помощью расширенной модели DuPont, оценены и спрогнозированы основные финансовые показатели и оценена рыночная стоимость без учета и с учетом реализации рекомендованной финансово-экономической стратегии. Результаты моделирования финансово-экономической деятельности предприятий сгруппированы в табл.2.

**Таблица 2 - Моделирование стратегического финансово-экономического развития исследуемых предприятий**

Схема DuPont	ООО «Спектр-Гарант»		ЗАО «ЗЭТО»		ООО «Энергоцентр 2000»	
	без внедрения финансово-экономической стратегии	с внедрением финансово-экономической стратегии	без внедрения финансово-экономической стратегии	с внедрением финансово-экономической стратегии	без внедрения финансово-экономической стратегии	с внедрением финансово-экономической стратегии
Чистая прибыль (тыс.руб.)	15 070	19 899	64 036	67 237	95 158	103 982
Выручка (тыс.руб.)	456 398	456 398	1 398 769	1 398 769	2 182 522	2 182 522
Активы (тыс.руб.)	72 444	71 312	254 322	254 322	352 020	320 959
Собственный капитал (тыс.руб.)	65 000	60 944	195 165	188 869	297 573	270 260
Чистая маржа (%)	3,30	4,36	4,58	4,81	4,36	4,76
Оборачиваемость активов	6,30	6,40	5,50	5,50	6,20	6,80
ROA(по чистой прибыли) (%)	20,80	27,90	25,18	26,44	27,03	32,40
Лeverидж	1,11	1,17	1,30	1,35	1,18	1,19
ROE (%)	23,18	32,65	32,81	35,60	31,98	38,47
ОА (тыс.руб.)	40 699	38 547	141 290	130 421	190 281	173 491

Окончание таблицы 2

ВОА (тыс.руб.)	31 745	32 765	113 032	123 900	161 739	147 468
КЗК (тыс.руб.)	7 224	10 002	59 157	65 452	52 524	48 909
ДЗК (тыс.руб.)	220	366	0	0	1 923	1 790
Текущая ликвидность	5,63	3,85	2,39	1,99	3,62	3,55
ВОА/ОА	0,78	0,85	0,80	0,95	0,85	0,85
КЗК/ДЗК	32,80	27,32	0,00	0,00	27,32	27,32
СК/ВОА	2,05	1,86	1,73	1,52	1,84	1,83
ДЗК/СК	0,003	0,006	0,000	0,000	0,006	0,007
Дивиденды (тыс.руб.)	6 028	8 955	22 412	23 533	33 305	41 593
Коэффициент выплаты	0,40	0,45	0,35	0,35	0,35	0,40
Процент удержания (%)	60,00	55,00	65,00	65,00	65,00	60,00
Устойчивый рост (%)	13,91	17,96	21,33	23,14	20,79	23,08
Рыночная стоимость предприятия (тыс.руб.)	124823	145890	326672	400679	629914	737000

Таблица 2 показывает динамику изменения показателей финансово-экономической модели стратегического развития в случае внедрения предложенных финансово-экономических стратегий на исследуемых предприятиях.

Результаты расчета экономического эффекта (увеличение показателей относительно базового уровня) при внедрении предложенной стратегии на исследуемых предприятиях представлены в табл.3.

Таблица 3 – Динамика показателей эффективности предложенной финансово-экономической стратегии на исследуемых предприятиях

	Изменение показателей		
	ООО «Спектр-Гарант»	ЗАО «ЗЭТО»	ООО «Энергоцентр 2000»
Чистая прибыль (%)	32,04	5	9,3
Чистая маржа (%)	32,12	5,02	9,2
Оборачиваемость активов (%)	0,01	0	9,7
ROA (по чистой прибыли) (%)	34,13	5	19,9
ROE (%)	40,85	8,5	20,3
Коэффициент выплаты дивидендов (%)	12,5	0	14,3
Рыночная стоимость предприятия (тыс.руб.)	21067	74007	107456
Рыночная стоимость предприятия (%)	23,47	12,33	17,06

Из таблицы следует, что применение стратегического подхода к планированию финансово-экономической деятельности позволяет повысить ее эффективность по отдельным направлениям и повысить стоимость предприятия на 12-24%.

## ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование позволяет сформировать следующие **выводы**:

Эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе невозможно без четкого определения вектора его финансово-экономического развития. Эта насущная необходимость неразрывно связана с разработкой и реализацией эффективной финансово-экономической стратегии и политики.

Отсутствие решения проблем, находящихся в плоскости стратегического управления предприятием, таких как подходов, которые позволили бы представить процесс стратегического планирования как взаимосвязанную цепочку причинно-следственных связей в финансово-экономической деятельности; комплексных моделей и методов разработки финансово-экономической стратегии и политики, отражающих функциональные особенности процесса; - снижают эффективность внутрифирменного стратегического планирования на промышленных предприятиях.

Подтверждена гипотеза о том, что разработка и внедрение финансово-экономической стратегии позволит повысить эффективность деятельности предприятия и принимаемых решений за счет определения целевых критериев стратегической финансово-экономической программы развития и путей ее реализации в условиях динамичного изменения внешней среды.

В целях совершенствования теоретических положений, методической базы и практического инструментария формирования финансово-экономической стратегии и политики на промышленных предприятиях **рекомендуется**:

1. Рассматривать финансово-экономическую стратегию как область экономики предприятия, отражающую его общую корпоративную стратегию и желаемую финансово-экономическую позицию, а финансово-экономическую политику как составную часть и форму реализации финансово-экономической стратегии.
2. Выделять следующие ключевые направления финансово-экономического развития промышленных предприятий, по которым целесообразно



разрабатывать стратегию: финансовой безопасности, инвестиционной деятельности, формирования финансовых ресурсов, управления финансово-экономической деятельностью. В рамках этих направлений разрабатывать политику управления финансовыми рисками, оборотными активами, структурой капитала, собственными и заемными финансовыми ресурсами, политику финансового и реального инвестирования, финансового планирования и контроллинга, совершенствования системы финансово-экономического управления.

3. Применять на практике предложенную усовершенствованную методику разработки финансово-экономической стратегии и политика на предприятиях различных отраслей, поскольку методика отражает необходимые для исполнения на каждом предприятии процедуры и работы, а отраслевые особенности выражаются в выборе инструментов разработки стратегии, оценочных показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности и, соответственно, направлений финансово-экономического развития.
4. Учитывать уровень стратегического мышления менеджмента в процессе стратегического планирования на промышленных предприятиях и рассматривать в качестве главного оценочного показателя эффективности разработанной стратегии целевую стоимость предприятия.
5. Стратегическое планирование осуществлять с применением процессного подхода, который отражает причинно-следственные связи в системе управления и позволяет повысить прозрачность и качество стратегического управления на промышленных предприятиях.
6. Применять на практике разработанную автором финансово-экономическую модель стратегического развития промышленных предприятий на основе формулы DuPont, дополненной финансовыми коэффициентами, позволяющими контролировать основные параметры системы, и учитывающей целевую стоимость предприятия.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Основные положения диссертационной работы нашли отражение в следующих публикациях автора:

### **Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:**

1. Яковлева И.Н. Оценка стоимости бизнеса (компании) с использованием метода дисконтирования денежных потоков в процессе разработки финансовой стратегии// Микроэкономика. – 2008. – №2. – С. 59-65. – 0,44 п.л. (авт. 0,44 п.л.)
2. Яковлева И.Н. Методология и модель финансовой стратегии компании // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2010. – №7. – С. 11-15. – 0,34 п.л. (авт. 0,34 п.л.)
3. Яковлева И.Н. Финансовая модель стратегического развития компании // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2011. – №1. – С. 24-27. – 0,26 п.л. (авт. 0,26 п.л.)

### **Монографии:**

4. Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике / И.Н. Яковлева. – М.: Профессиональное издательство, 2009. – 336 с. – (Журнал «Библиотека журнала «Справочник экономиста»»; вып.5). – 21,2 п.л. (авт. 21,2 п.л.)

### **Статьи в других изданиях:**

5. Яковлева И.Н. Как спрогнозировать риск банкротства компании в системе риск-менеджмента // Справочник экономиста. – 2008. – №4(58). – С. 70-80. – 0,63 п.л. (авт. 0,63 п.л.)
6. Яковлева И.Н. Как оценить финансовые риски компании на базе бухгалтерской отчетности // Справочник экономиста. – 2008. – №5(59). – С. 23-31. – 0,57 п.л. (авт. 0,57 п.л.)

7. Яковлева И.Н. Финансовое планирование в деятельности компании // Справочник экономиста. – 2008. – №6(60). – С. 16-25. – 0,6 п.л. (авт. 0,6 п.л.)
8. Яковлева И.Н. Выбираем программу для планирования и бюджетирования // Справочник экономиста. – 2008. - №7(61). – С. 69-76. – 0,6 п.л. (авт. 0,6 п.л.)
9. Яковлева И.Н. Принятие решений в условиях частичной неопределенности и риска // Справочник экономиста. – 2008. – №7(61). – С. 93-104. – 0,62 п.л. (авт. 0,62 п.л.)
10. Яковлева И.Н. Как рассчитать ставку дисконтирования и риски для производственного предприятия // Справочник экономиста. – 2008. – №9(63). – С. 24-32. – 0,55 п.л. (авт. 0,55 п.л.)
11. Яковлева И.Н. Управление финансовыми рисками компании// Справочник экономиста. – 2009. - №7(73), №8(74). – С. 14-22, С. 51-57. – 0,93 п.л. (авт. 0,93 п.л.)
12. Яковлева И.Н. Методика проведения стратегического финансового анализа при разработке финансовой стратегии компании // Справочник экономиста. – 2010. - №9(87). – 1,09 п.л. – С. 40-46. (авт. 1,09 п.л.)

Подписано в печать 01.04.2011. Формат 60х90х1/16. Объем 1,0 п.л.

Отпечатано в типографии КИУЭС

Тираж 120 экз.

141070, Моск. область, г. Королев, ул. Гагарина, 42, тел.. 8 (495) 16-99-29 [www.kimes.ru](http://www.kimes.ru)

E-mail [kimes@kimes.ru](mailto:kimes@kimes.ru)







